

Análise da variação na intensidade de uso de técnicas de gestão das empresas do município de Palmas-PR, de acordo com o setor de atuação

CARLOS LEOMAR KREUZ (Epagri)
ALCEU SOUZA (PUC-PR)
SIEGLIND KINDL DA CUNHA (Unicenp)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

KREUZ, Carlos Leomar; SOUZA, Alceu; CUNHA, Sieglind Kindl da. Análise da variação na intensidade de uso de técnicas de gestão das empresas do município de Palmas-PR, de acordo com o setor de atuação In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 918-926.

Resumo

Este trabalho analisa a hipótese de que existe diferença na intensidade do uso de técnicas gerenciais entre os diferentes setores. Verifica-se, também, se uma eventual existência de diferença na intensidade leva a diferentes desempenhos. O desempenho foi medido pela evolução anual do faturamento e também pelo grau de satisfação do principal dirigente com os resultados obtidos. Tendo por base 226 empresas instaladas no município de Palmas-Pr, desenvolveu-se um índice de gestão de negócios (IGN), o qual procurou expressar a intensidade de uso de técnicas de gestão de cada uma das empresas pesquisadas. A aplicação de teste de hipótese possibilitou que fossem aceitas as hipóteses de que a intensidade do uso das técnicas de gestão varia entre os setores, bem como que esta variação leva a diferentes resultados. Conclui-se que o setor de serviços (comércio) consegue resultado equivalente ao dos outros setores (por exemplo o da indústria) usando técnicas gerenciais em menor intensidade.

1. INTRODUÇÃO

A gestão adequada de uma empresa é condição essencial para que a mesma propicie o retorno que todo investidor espera quando assume o risco em relação ao empreendimento. No complexo mundo das organizações, a gestão tem por papel o de transformar a complexidade e a especialização em desempenho. A função da gestão é a de construir organizações que funcionem. Para tanto ela se vale de todas as disciplinas que nos ajudam a entender o nosso mundo, onde a observação das práticas que funcionam tem sido o principal ingrediente para o desenvolvimento da mesma (Magretta, 2002).

As ferramentas de gestão ou práticas de gestão são entendidas como um conjunto de procedimentos sistematizados envolvendo determinado setor ou toda a empresa, visando a melhoria do desempenho organizacional. Para Have et al. (2003), uma ferramenta de gestão é um modelo que pode ser empregado para capacitar ou melhorar o funcionamento diário tanto das organizações quanto dos gerentes que ali trabalham. A maioria dos modelos não suportaria uma análise científica minuciosa, mas são de grande valor prático quando se trata de analisar situações e identificar possíveis linhas de ação.

Não obstante as críticas formuladas por Jennings e Haughton (2001) e Jennings (2003) quanto ao uso de técnicas gerenciais, Kreuz et al. (2004a) comprovaram que o uso de técnicas gerenciais interfere positivamente no resultado da empresa. O estudo mostra, também, que o grau de instrução interfere na adoção de técnicas gerenciais, porém não encontra relação com a idade da empresa. Em outro estudo, os mesmos autores comprovam que o tamanho da empresa exerce papel importante no que diz respeito à adoção de técnicas gerenciais (KREUZ et al. 2004b).

O setor ao qual a empresa se vincula pode interferir tanto na intensidade quanto na diversidade do uso das técnicas gerenciais. Por “intensidade” entende-se o uso de forma mais ou menos intensiva de determinada técnica. Já por “diversidade” entende-se ao fato de usar determinada técnica ou não. Pressupondo-se que empresas situadas numa mesma região, mas em setores diferentes, seria possível afirmar-se que a intensidade de uso de determinadas técnicas gerenciais é diferente e que isto implica em diferentes resultados?

2. OBJETIVO

O presente trabalho tem por objetivo estudar a intensidade de uso de técnicas de gestão pelas empresas situadas no município de Palmas (Pr), verificando a existência de variações significativas entre os diferentes setores da economia, bem como se as eventuais diferenças na intensidade de uso de técnicas levam as firmas a diferentes desempenhos.

3. MATERIAL E MÉTODOS

De acordo com Silva e Menezes (2001), a presente pesquisa se classifica como uma pesquisa básica (quanto à natureza), quantitativa (do ponto de vista de abordagem do problema), explicativa (do ponto de vista de seus objetivos) e de levantamento (quanto aos procedimentos técnicos). É básica, pois objetiva gerar conhecimentos úteis para o avanço da ciência; é quantitativa porque requer recursos estatísticos; é explicativa porque visa identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos e é de levantamento porque envolve a interrogação direta de pessoas.

A busca das respostas às questões formuladas levou ao desenvolvimento do índice de Gestão de Negócio (IGN). O objetivo é saber quais são as práticas gerenciais que a empresa usa e em que intensidade. Através de um mecanismo de pontuação, o índice nada mais é do que o resultado a que uma empresa chega em função do uso ou não (e da intensidade do uso) de determinadas práticas gerenciais.

Para fins operacionais, teve-se que limitar o número de práticas gerenciais a serem pesquisadas. De qualquer forma, o número de práticas foi suficientemente abrangente para garantir uma boa representatividade das mesmas.

Para o desenvolvimento do índice foram selecionadas práticas pertencentes às diversas áreas da administração de empresas, destacando-se questões associadas com: Atividade pós-venda; Avaliação da satisfação dos clientes; Avaliação de desempenho; Compartilhamento de informações; Concorrência; Contratação de pessoas; Controle de custos; Delegação de atividades e responsabilidades; Estabelecimento de objetivos; Estoque; Fluxo de caixa; Inovação; Participação nas decisões; Ponto de equilíbrio; Posicionamento amplo; Posicionamento específico; Preço de venda; Processos; Promoções de venda; Propaganda; Qualidade; Recursos de terceiros; Sistema de informação gerencial; Terceirização; Treinamento de funcionários; Venda por internet ou telefone; Vendedores comissionados; Promoção de pessoas; Remuneração dos funcionários. A completa descrição das práticas selecionadas está descrita em Kreuz et al. (2004).

3.1 Delimitação da área de abrangência e a forma de coleta dos dados

O instrumento de coleta dos dados desenvolvido foi distribuído para empresas que possuem alvará, emitido pela prefeitura municipal, para funcionamento no município de Palmas – Pr. Foram distribuídos 270 formulários, no período de 01/11/2002 a 28/02/2003. Quanto à abrangência da distribuição, estima-se que acima de 90% das empresas pertencentes ao município receberam ou tiveram contato com o instrumento de pesquisa desenvolvido.

O procedimento de levantamento das informações pode ser considerado como misto. Em algumas empresas procedeu-se na forma de entrevista. Em outras, onde o grau de instrução dos dirigentes era mais avançado, o instrumento foi distribuído e, após o preenchimento, recolhido. Dos formulários distribuídos, apenas 226 puderam ser aproveitados, uma vez que alguns formulários retornaram com perguntas não respondidas.

3.2 Tratamento dos dados para responder às perguntas de pesquisa

3.2.1 Agrupamento das questões de acordo com a área da administração

A Tabela 3.1 sintetiza as questões desenvolvidas referentes aos diversos temas dentro da administração, bem como o total de pontos que cada empresa pode atingir em cada tema.

Tabela 3.1. Síntese das questões desenvolvidas, total de pontos atribuídos a cada uma, bem como a classificação dentro da administração de empresas

Tema	Pontos	Classificação
Terceirização	2	Planejamento
Estabelecimento de objetivos	2	Planejamento
Posicionamento amplo	2	Planejamento
Posicionamento específico	2	Planejamento
Inovação	2	Planejamento
Participação nas decisões	2	Planejamento
Delegação de atividades e responsabilidades	2	Planejamento
Compartilhamento de informações	2	Planejamento
Sistema de informação gerencial	2	Planejamento
Processos	4	Produção
Qualidade	4	Produção
Estoque	2	Produção
Concorrência	8	Marketing
Avaliação da satisfação dos clientes	2	Marketing
Propaganda	2	Marketing
Promoções de venda	2	Marketing
Vendedores comissionados	2	Marketing
Atividade pós-venda	2	Marketing
Venda por internet ou telefone	2	Marketing
Controle de custos	6	Finanças
Ponto de equilíbrio	2	Finanças
Fluxo de caixa	2	Finanças
Preço de venda	2	Finanças
Recursos de terceiros	2	Finanças
Contratação de pessoas	2	Recursos Humanos
Treinamento de funcionários	4	Recursos Humanos
Avaliação de desempenho	2	Recursos Humanos
Promoção de pessoas	2	Recursos Humanos
Remuneração dos funcionários	2	Recursos Humanos

Na seqüência classifica-se cada tema dentro das grandes áreas da administração: planejamento, produção, marketing, recursos humanos e marketing. Neste particular, determinadas questões geraram dúvidas quanto à sua classificação, como pode ser o caso, entre outras, da “delegação de atividades e responsabilidades”. Neste caso, por exemplo, o raciocínio desenvolvido foi o de que,

para haver a delegação, há necessidade desta decisão ser previamente analisada pelo setor de planejamento da empresa.

Note-se que, com a classificação dos temas propostos na Tabela 3.1, a área de marketing é a que possibilita o maior número de pontos. Com o propósito de se equilibrar a importância de todas as áreas da administração, gerou-se um sistema de pesos para cada área (Tabela 3.2). Desta forma, o total de pontos atingíveis em cada área passa a ser corrigido para totalizar 10 pontos. Assim, uma empresa que esteja seguindo da melhor forma possível todas as técnicas de gestão consultadas obtém a pontuação máxima através do índice: 50 pontos.

Tabela 3.2. Fator de correção da pontuação obtida em cada área da administração

<i>Área</i>	<i>Pontos</i>	<i>Fator de Correção</i>
<i>Finanças</i>	<i>16</i>	<i>0,625</i>
<i>Marketing</i>	<i>20</i>	<i>0,500</i>
<i>Planejamento</i>	<i>18</i>	<i>0,556</i>
<i>Produção</i>	<i>10</i>	<i>1,000</i>
<i>Recursos Humanos</i>	<i>12</i>	<i>0,833</i>

3.2.2 Operacionalização das informações coletadas visando validar as hipóteses

Os dados coletados, após terem sido digitados, receberam os pontos associados a cada resposta. Ou seja, a cada questão do instrumento foram associados os respectivos pontos. O passo seguinte foi o da totalização dos pontos de cada empresa pesquisada de acordo com as cinco áreas da administração (Finanças, Marketing, Planejamento, Produção e Recursos Humanos). Na seqüência multiplicou-se o total obtido pelo fator de correção expresso na Tabela 3.2. Assim, acrescentou-se ao registro de cada empresa no banco de dados gerado seis informações: os escores corrigidos por área da administração e a soma dos escores corrigidos. Este último foi denominado de índice de Gestão do Negócio (IGN).

No que diz respeito à pergunta de pesquisa, a qual busca validar a hipótese de que existe variação na intensidade de uso de técnicas gerenciais de acordo com o setor de atuação da empresa e que isto pode interferir no resultado da firma, o primeiro passo foi o de classificar as empresas de acordo com o setor de atuação. Assim, as empresas foram classificadas em 6 setores: comércio varejista, prestação de serviços, transportes, bancos, agricultura e agroindústria ou indústria. Após a classificação, calculou-se o IGN médio de cada classe e efetuou-se o teste de hipótese (teste F). Com isto se respondeu a primeira parte da pergunta da pesquisa (existência de diferentes intensidades de uso de técnicas de gestão entre os setores). Para estudar a interferência da gestão no resultado, usou-se o setor com o maior número de ocorrências (frequência) e o setor industrial (setor de maior importância econômica na cidade). As empresas pertencentes a estes setores foram classificadas de acordo com as quatro classes de crescimento do faturamento e com as quatro classes do nível de satisfação com o negócio do principal dirigente com a empresa. A existência de diferença estatística entre os IGNs médios das classes foi testada através da análise de variância.

4. RESULTADOS

A seguir, em conformidade com as hipóteses testadas, apresentam-se os resultados e possíveis explicações para os mesmos.

4.1 Relação entre o uso de técnicas de gestão e o setor de atuação da empresa

Os resultados obtidos mostram que, pelo menos para um setor, existe relação entre o setor de atuação da empresa e a intensidade de uso de técnicas gerenciais (Tabela 4.1). O IGN médio das empresas do setor bancário foi de 36,3 pontos, enquanto o do comércio varejista e atacadista foi de, apenas, 23,8 pontos. Já os IGNs dos demais setores avaliados (agricultura, transportes, indústria /

agroindústria e serviços) ficaram muito próximos entre si, variando entre 26,4 e 27,8 pontos, formando uma espécie de ‘bloco intermediário’.

Tabela 4.1. Comportamento do índice de gestão do negócio (IGN) de acordo com o setor de atuação da empresa, com base em 226 empresas do município de Palmas-Pr.

Estatística	Setor de atuação					
	Comércio varej./atac.	Serviços	Indústria / Agroindústria	Transportes	Bancos	Agricultura
IGN	23,8	26,4	27,7	27,8	36,3	26,7
Desvio (s)	6,6	6,2	6,0	6,1	1,3	4,8
Nota mínima	7,2	13,6	18,8	19,6	34,6	20,0
Nota máxima	38,7	39,2	38,7	35,6	37,8	35,6
Observações (n)	143	39	22	8	4	10
F calculado ^{1/}	5,14					
F crítico (5%)	2,26					

^{1/} Como $F_{\text{calculado}} > F_{\text{crítico}(5\%)}$ há evidências estatísticas para rejeitar H_0 (H_0 : Não existe variação na intensidade de uso de técnicas gerenciais de acordo com o setor de atuação da empresa)

Fonte: dados primários

Note-se que, no setor bancário, o IGN apresentou pequena variação, oscilando entre 34,6 e 37,8. A pequena oscilação talvez se deva ao tamanho da amostra. Já no setor do comércio varejista e atacadista registrou-se uma variação bem superior, tendo o IGN variado ente 7,2 e 38,7 pontos. De qualquer forma, o IGN de 38,7 pontos encontrado em empresa do setor do comércio varejista e o IGN de 39,2 pontos encontrado em empresa do setor de serviços indica que o uso intensivo de técnicas de gestão não se limita aos bancos da cidade.

Uma possível explicação para a expressiva diferença entre o IGN dos bancos e o comércio varejista na cidade de Palmas-Pr seria que o comércio, tanto varejista como atacadista, encontra-se em um ambiente de competição quase perfeita, uma vez que existe um grande número de empresas, normalmente pequenas, onde as informações disponíveis tendem a ser as mesmas para todos. Isto leva a firma, como conseqüência, à baixa rentabilidade. Isto é comprovado (Tabela 4.2) quando se analisa a evolução do faturamento das empresas deste setor de forma isolada. Observa-se que, de um total de 136 empresas, 41 responderam que o seu crescimento estava ‘estável’, ou seja, em torno de 30% das empresas do setor comercial admitem estar com uma taxa nula de crescimento!

Tabela 4.2. Comportamento do índice de gestão do negócio (IGN) de acordo com a evolução do faturamento da empresa em uma amostra de 136 empresas pertencentes ao setor do comércio varejista / atacadista do município de Palmas-Pr.

Estatística	Evolução anual do faturamento			
	> 10 %	2 – 10%	Estável	Decrescente
IGN	25,7	24,7	21,2	19,8
Desvio (s)	6,2	6,7	6,4	5,9
Nota mínima	12,1	11,3	7,2	10,7
Nota máxima	38,7	36,7	33,9	28,0
Observações (n)	29	58	41	8
F calculado ^{1/}	4,39			
F crítico (5%)	2,67			

^{1/} Como $F_{\text{calculado}} > F_{\text{crítico}(5\%)}$ há evidências estatísticas para rejeitar H_0 (H_0 : Não há relação entre o desempenho (evolução do faturamento anual) das empresas do comércio varejista/atacadista e a intensidade de uso de técnicas de gestão (IGN).

Fonte: Dados primários

Já os bancos caracterizam-se por atuar em um mercado oligopolizado, havendo poucas empresas, normalmente de maior porte, suportando maiores margens. Estas, por sua vez, possibilitam inversões constantes no sentido da adoção de técnicas de gestão. Exemplo disto é o caso do Banco do Brasil relatado em Leite e Porsse (2003). Face ao pequeno número de empresas deste setor

existentes na cidade e, por conseguinte, na amostra, torna-se pouco representativa uma análise específica dos dados deste setor.

4.2 Relação entre o uso de técnicas de gestão, o setor de atuação da empresa e o resultado atingido pela empresa

Para verificar a relação entre o uso de técnicas de gestão, o setor de atuação da empresa e o resultado que a empresa obtém, selecionaram-se os setores do comércio varejista/atacadista e indústria/agroindústria. A seleção destes se deu em função do primeiro ser o de maior número de observações na amostra estudada (143) e ao segundo em função da sua importância para a economia local.

Em um primeiro momento isolou-se o efeito ‘setor de atuação’ da matriz de dados. Ou seja, os dados foram classificados por setor de atuação da empresa e, após, de acordo com o resultado atingido pela firma (operacionalizado pelas variáveis ‘crescimento da empresa’ e ‘nível de satisfação’ do principal dirigente da empresa).

Na Tabela 4.2 observa-se que, nas empresas do setor comercial, há relação direta entre o uso de técnicas gerenciais e o crescimento da empresa, sendo o IGN de 25,7 pontos para as empresas com crescimento anual superior a 10% e 19,8 pontos nas empresas com faturamento decrescente.

Com base nos resultados expressos na Tabela 4.2, pode-se deduzir que, no setor do comércio varejista ou atacadista, para obter crescimento a empresa necessita aproximar-se de um IGN de 25 pontos (compare o IGN das empresas ‘2-10%’ com as ‘estável’), ou seja, usar algo em torno de 50% das técnicas de gestão pesquisadas.

A Tabela 4.3 apresenta os resultados, ainda do setor comercial de forma isolada, porém alterando-se a variável de determinação do resultado obtido pela empresa para o nível de satisfação do principal dirigente da mesma. Apesar do IGN decrescer à medida que cai o nível de satisfação, indo de 26,0 pontos nas empresas muito satisfeitas com seu negócio até 21,9 pontos nas empresas cujo principal dirigente está ‘pouco satisfeito’ com seu negócio, a análise de variância efetuada indica a não existência de diferença, para um nível de significância de 5%, para as médias avaliadas.

Tabela 4.3. Comportamento do índice de gestão do negócio (IGN) de acordo com o nível de satisfação com o negócio de 143 empresas pertencentes ao setor do comércio varejista / atacadista do município de Palmas-Pr.

Estatística	Nível de satisfação			
	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
IGN	26,0	23,4	21,9	15,7
Desvio (s)	7,1	6,4	6,0	-
Nota mínima	11,8	7,2	7,8	15,7
Nota máxima	38,7	36,1	29,0	15,7
Observações (n)	33	96	13	1
F calculado ^{1/}	2,27			
F crítico (5%)	2,67			

^{1/} Como $F_{\text{calculado}} < F_{\text{crítico}(5\%)}$ não há evidências estatísticas para rejeitar H_0 (H_0 : Não há relação entre o desempenho (nível de satisfação) das empresas do comércio varejista/atacadista e a intensidade de uso de técnicas de gestão (IGN).

Fonte: Dados primários

Na comparação das Tabelas 4.2 e 4.3, chama a atenção o fato de apenas uma empresa entrevistada afirmar estar insatisfeita com o seu negócio, apesar de oito delas terem afirmado estar com o seu faturamento decrescente. Duas hipóteses, não testadas, são levantadas para explicar tal situação: a) os empresários do setor comercial da cidade sentem-se constrangidos em admitir o seu grau de insatisfação com o negócio; b) eles estariam adotando as ferramentas de gestão adequadas para as situações em que o faturamento é decrescente. Como o IGN das empresas que se dizem com o

faturamento decrescente atinge 19,8 pontos, cresce a probabilidade da primeira hipótese ser a mais provável.

Alterando-se o setor de análise para a indústria/agroindústria e tendo-se a evolução anual do faturamento como variável para a aferição do resultado da empresa, percebe-se uma oscilação no IGN de 29,7 pontos na empresa de maior crescimento e de 25,8 na de crescimento nulo. A análise de variância efetuada não mostra diferença estatística. Isto se deve, ao menos parcialmente, ao fato de nenhuma observação com crescimento negativo ter feito parte da amostra (Tabela 4.4).

Tabela 4.4. Comportamento do índice de gestão do negócio (IGN) de acordo com a evolução do faturamento da empresa de 21 empresas pertencentes ao setor da indústria e agroindústria do município de Palmas-Pr.

Estatística	Evolução anual do faturamento			
	> 10 %	2 – 10%	Estável	Decrescente
IGN	29,7	27,8	25,8	-
Desvio (s)	6,9	4,2	6,0	-
Nota mínima	20,0	23,3	18,8	-
Nota máxima	38,7	32,9	35,5	-
Observações (n)	9	4	8	-
F calculado ^{1/}	0,78			
F crítico (5%)	3,55			

^{1/} Como $F_{\text{calculado}} < F_{\text{crítico}(5\%)}$ não há evidências estatísticas para rejeitar H_0 (H_0 : Não há relação entre a intensidade de uso de técnicas de gestão (IGN) e o desempenho (evolução do faturamento) das empresas do setor indústria/agroindústria

Fonte: Dados primários

Já quando a variável para a aferição do resultado da empresa passa a ser o nível de satisfação do principal dirigente, a significância estatística volta a aparecer, confirmando a hipótese de relação entre o nível de satisfação (resultado da empresa) e o uso de técnicas de gestão no setor industrial/agroindustrial (Tabela 4.5).

Tabela 4.5. Comportamento do índice de gestão do negócio (IGN) de acordo com o nível de satisfação com o negócio de 22 empresas pertencentes ao setor da indústria e agroindústria do município de Palmas-Pr.

Estatística	Nível de satisfação			
	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
IGN	35,9	27,5	25,0	21,2
Desvio (s)	2,9	5,4	5,3	-
Nota mínima	32,9	18,8	20,0	21,2
Nota máxima	38,7	35,5	33,9	21,2
Observações (n)	3	12	6	1
F calculado ^{1/}	3,64			
F crítico (5%)	3,16			

^{1/} Como $F_{\text{calculado}} > F_{\text{crítico}(5\%)}$ há evidências estatísticas para rejeitar H_0 (H_0 : Não há relação entre a intensidade de uso de técnicas de gestão (IGN) e o desempenho (nível de satisfação com o negócio) das empresas do setor industrial/agroindustrial

Fonte: Dados primários

Com base nos resultados expressos nas Tabelas 4.2 a 4.5, pode-se analisar a relação entre o resultado obtido pela empresa e o uso de ferramentas gerenciais entre setores, tendo-se por base o comércio varejista e atacadista e a indústria e agroindústria.

O índice de satisfação com o negócio é maior nas empresas do comércio do que nas empresas do setor industrial (Tabela 4.6). Neste setor, 90,2% das empresas estão ou satisfeitas ou muito satisfeitas com o seu negócio. Já no setor industrial ou agroindustrial, o percentual de empresas cujo principal dirigente se diz satisfeito ou muito satisfeito com o negócio é de 68,2%. Porém o IGN é visivelmente maior nas empresas industriais. Destes resultados pode-se concluir que há relação entre o uso de técnicas de gestão e a satisfação. Contudo, os resultados variam entre os setores. Dado que o presente estudo usa o nível de satisfação da empresa como uma medida do resultado,

percebe-se, aqui, que o uso de técnicas de gestão leva a diferentes resultados de acordo com o setor de atuação da empresa.

Tabela 4.6 Comparação do índice de gestão de negócio (IGN), de acordo com o nível de satisfação com o negócio, entre empresas do setor do comércio varejista e atacadista com empresas do setor da indústria e agroindústria do município de Palmas-Pr.

Setor / Estatística	IGN				
	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Médio ou total
Comércio	26,0	23,4	21,9	15,7	23,8
Observações (n)	33	96	13	1	143
(%)	23,1	67,1	9,1	0,7	100,0
Indústria / Agroind.	35,9	27,5	25,0	21,2	27,7
Observações (n)	3	12	6	1	22
(%)	13,6	54,6	27,3	4,5	100

Fonte: Dados primários

Quando se usa o crescimento do faturamento para medir o resultado da empresa, novamente se observa que o uso de técnicas gerenciais leva a diferentes resultados de acordo com o setor (Tabela 4.7). No comércio varejista e atacadista, o IGN das empresas com crescimento do faturamento anual superior a 10% é de 25,7 pontos. No setor industrial o IGN é de 29,7 pontos. Para empresas com crescimento do faturamento anual entre 2 e 10% o IGN é de 24,7 pontos no setor comercial e de 27,8 no setor industrial. Portanto, a intensidade do uso de técnicas produz resultados diferentes de acordo com o setor da empresa, sendo o setor do comércio menos sensível ao uso das mesmas. Ou seja, no setor comercial a empresa consegue um resultado equivalente ao dos outros setores (por exemplo o da indústria) usando técnicas gerenciais com menor intensidade.

A explicação para a mesma intensidade de uso de técnicas de gestão levar a resultados diferentes, à medida que se muda o setor, encontra explicação, ao menos parcial, na competitividade do setor. Na indústria, por exemplo, as empresas normalmente apresentam um porte maior, o que faz com que, de acordo com o modelo de Porter (1989), existam maiores barreiras à entrada de novos concorrentes, bem como uma relação mais favorável com seus fornecedores e clientes. Esta maior competitividade do setor (industrial quando comparado com o setor comercial) leva a existência de lucros o que possibilita maiores investimentos em técnicas de gestão.

Tabela 4.7 Comparação do índice de gestão de negócio (IGN), de acordo com o crescimento do faturamento da empresa, entre empresas do setor do comércio varejista e atacadista com empresas do setor da indústria e agroindústria do município de Palmas-Pr.

Setor / Estatística	IGN				
	> 10 %	2 – 10%	Estável	Decrescente	Médio ou total
Comércio	25,7	24,7	21,2	19,8	23,6
Observações (n)	29	58	41	8	136
(%)	21,3	42,7	30,1	5,9	100,0
Indústria / Agroind.	29,7	27,8	25,8	0	27,8
Observações (n)	9	4	8	0	21
(%)	42,9	19,1	38,1	0,0	100,0

Fonte: Dados primários

O resultado encontrado está, também, condizente com a Teoria Baseada em Recursos, descrita de forma sintética em Leite e Porsse (2003), a qual busca explicar os diferentes desempenhos (resultados) das firmas dentro de uma mesma indústria com fatores internos, sendo postulado que: a) os recursos e as capacidades das firmas podem variar de forma significativa entre elas; b) estas diferenças podem ser estáveis.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo testou várias hipóteses, estando as mesmas sumarizadas no Quadro 5.1. Os resultados comprovam que: a) o uso de técnicas gerenciais varia em conformidade com o setor empresarial; b) além de variar de acordo com o setor, a intensidade de uso das ferramentas gerenciais produz resultados que variam de acordo o setor de atuação da empresa.

Quadro 5.1. Síntese das hipóteses testadas com o IGN desenvolvido.

Descrição	Variáveis de análise	
1. Relação entre o uso de ferramentas de gestão e o setor de atuação da empresa	Seis setores de atuação (*)	
2. Relação entre o uso de ferramentas de gestão com o setor de atuação da empresa e o resultado da firma	Comércio: <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da empresa (*) • Satisfação com o negócio 	Indústria: <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da empresa • Satisfação com o negócio (*)

(*) Resultado significativo ($\alpha=5\%$) na análise de variância.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HAVE, S. T. *et al.* **Modelos de Gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

JENNINGS, J. **Menos é mais – os segredos da produtividade: o que as empresas vencedoras fazem de diferente**. São Paulo: Campus, 2003.

JENNINGS, J.; HAUGHTON, L. **Não são os grandes mas os rápidos que ganham: a empresa e a velocidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KREUZ *et al.* **Análise comparativa da gestão nas empresas no município de Palmas-Pr através do desenvolvimento do Índice de Gestão de Negócios (IGN)**. Palmas (PR): Facipal, 2004.

KREUZ *et al.* Interferência da idade da empresa e do grau de instrução do seu principal dirigente na adoção de técnicas gerenciais: um estudo de caso no município de Palmas (PR). **RGO**, n. 1, v. 1, p. 65-76, 2004a.

KREUZ *et al.* Relação entre o Uso de Técnicas de Gestão com o Tamanho da Empresa e com o Resultado Obtido. In: III Encontro de Estudos Organizacionais, 3º, 2004, Itatibaia (SP). **Anais...** Itatibaia (SP): ENEO, 2004b.

LEITE, J. B. D. E PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **RAC**, Edição Especial, p. 121-141, 2003.

MAGRETTA, J. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002..

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SILVA, E. L. e MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/>>. Acesso em 18 de julho de 2003.